

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 07.05.2025 12:32:01
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе

« 5 » 05



О.Г. Локтионова
2025 г.

АССЕСМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
38.04.03 Управление персоналом

Курск 2025

УДК 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

Ассесмент: методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 25 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *5.05.* . Формат 60×84 1/16.
Усл.печ.л. 1,45 Уч.-изд.л. 1,32. Тираж 100 экз. Заказ. *620* Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	6
2 Практическое занятие по теме «Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала»	8
3 Практическое занятие по теме «Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению»	12
4 Практическое занятие по теме «Методы и инструменты оценки и развития персонала»	16
5 Практическое занятие по теме «Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации»	21
8 Рекомендуемые источники информации	24

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции на рынке труда эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха любой организации. Одной из важнейших компетенций специалиста по управлению персоналом является способность объективно оценивать потенциал, профессиональные качества и поведенческие характеристики сотрудников. Освоению данных компетенций и способствует изучение дисциплины «Ассесмент».

Ассесмент – это система методов комплексной оценки персонала, направленная на выявление соответствия кандидата или действующего сотрудника требованиям должности, корпоративной культуре и стратегическим целям организации.

Освоение данной дисциплины является не просто теоретическим курсом, а важным инструментом формирования профессиональной компетентности будущих HR-менеджеров.

Во-первых, изучение ассесмента позволяет будущим HR-специалистам научиться выбирать и применять наиболее подходящие методы оценки в зависимости от целей: от подбора персонала и формирования кадрового резерва до оценки эффективности и потенциала развития сотрудников.

Во-вторых, студенты - магистры осваивают навыки работы с инструментами, такими как центр оценки (Assessment Center), интервью по компетенциям, поведенческие тесты, деловые игры и кейсы. Эти методы широко используются в крупных компаниях и международных корпорациях, что делает специалистов с такими навыками, особенно востребованными на рынке труда.

В-третьих, дисциплина помогает развить критическое мышление, аналитические способности и профессиональную этику в контексте принятия решений, основанных на объективной и доказательной оценке.

Таким образом, изучение дисциплины «Ассесмент» не только обогащает теоретические знания студентов, но и формирует у них прикладные навыки, необходимые для проведения оценки потенциала персонала, с целью раскрытия личных и

профессиональных возможностей сотрудника для повышения эффективности деятельности организации.

Таким образом, дисциплина «Ассесмент» является неотъемлемой частью профессиональной подготовки, обеспечивая студентов знаниями и навыками, необходимыми для успешной деятельности в сфере управления персоналом и стратегического развития организаций.

В процессе изучения дисциплины студентами направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям адресованы студентам очной и заочной форм обучения.

1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий

Целью преподавания дисциплины «Ассесмент» – формирование и развитие профессионально-личностных компетенций обучающихся в области применения социально-психологических технологий, приемов и методов оценки и развития персонала в организации.

Задачи дисциплины:

- формирование теоретических знаний о сущности, целях и принципах ассесмента как инструмента оценки персонала;
- изучение современных методов и технологий оценки профессиональных и личностных компетенций сотрудников, включая Assessment Center, интервью по компетенциям, тестирование и моделирование деловых ситуаций;
- развитие практических навыков планирования, организации и проведения процедур ассесмента в различных HR-процессах (подбор, аттестация, развитие, ротация и др.);
- приобретение аналитических навыков и способности интерпретации полученных результатов оценки;
- формирование критического мышления и этической ответственности при применении оценочных процедур и работе с персональными данными сотрудников;
- развитие способности разрабатывать и адаптировать ассесмент-программы под конкретные задачи организации с учётом её специфики и стратегии.

Изучив дисциплину «Ассесмент», студент должен:

знать:

- теоретические основы ассесмента как инструмента оценки персонала;
- классификацию и характеристики методов оценки (включая Assessment Center, интервью по компетенциям, тесты и др.);
- критерии эффективности оценочных процедур;
- принципы построения компетентностных моделей и профилей должностей;

– этические и правовые аспекты проведения оценки персонала.

уметь:

– разрабатывать и адаптировать программы ассесмента под цели и задачи организации;

– применять методы оценки в зависимости от контекста (подбор, развитие, аттестация и т.д.);

– проводить интервью и деловые игры в рамках центра оценки;

– анализировать и интерпретировать результаты ассесмента, формулировать обоснованные рекомендации;

– представлять результаты оценки заинтересованным сторонам (руководству, сотруднику, HR-команде).

владеть:

– практическими навыками организации и проведения ассесмент-процедур;

– инструментарием оценки компетенций и потенциала сотрудников;

– методами обратной связи по результатам оценки.

Практические занятия по основам ассесменту проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины. В аудитории студенты обсуждают вопросы собеседования, отвечают на тестовые вопросы, рассматривают и анализируют конкретные ситуации, решают кейс-задачи.

В процессе выполнения практических заданий студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с научной и учебно-методической литературой, интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические

задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать программу ассесмента, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

2 Практическое занятие по теме «Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала»

2.1 Вопросы для собеседования

1. В чём заключается цель оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами?

2. Какие основные подходы к оценке персонала вы знаете? В чём различие между ними (например, административный, поведенческий, компетентностный)?

3. Что такое компетентностная модель и как она используется в оценке персонала?

4. Опишите основные методы оценки персонала и приведите примеры, когда каждый из них наиболее эффективен.

5. Что включает в себя метод центра оценки (Assessment Center)? Какие его преимущества и ограничения?

6. Какие этапы включает процесс оценки персонала в организации?

7. Как оценка персонала может быть связана с его развитием? Приведите примеры инструментов развития, основанных на результатах оценки.

8. Какие принципы должны соблюдаться для обеспечения объективности и достоверности результатов оценки?

9. Как вы относитесь к самооценке и оценке 360 градусов? В каких ситуациях они целесообразны?

10. Какие риски могут возникнуть при неправильной организации процесса оценки персонала и как их можно минимизировать?

2.2 Тестовые задания

1. Что является основой для построения системы оценки персонала в организации?

- A) Уровень заработной платы
- B) Корпоративная культура
- C) Цели и стратегия организации
- D) Количество сотрудников

2. Какой из методов оценки персонала считается самым субъективным?

- A) Ассесмент-центр
- B) Метод 360 градусов
- C) Интервью по компетенциям
- D) Свободное наблюдение

3. Что из нижеперечисленного относится к внутренним факторам оценки персонала?

- A) Конкуренция на рынке труда
- B) Уровень автоматизации
- C) Профессиональные компетенции сотрудника
- D) Изменения в законодательстве

4. Метод 360 градусов предполагает получение обратной связи от:

- A) Только руководителя
- B) Только коллег
- C) Разных групп: руководителя, коллег, подчиненных, клиента
- D) HR-отдела

5. Ключевая цель оценки персонала — это:

- A) Сокращение численности персонала
- B) Контроль соблюдения рабочего графика
- C) Повышение эффективности труда
- D) Снижение затрат на обучение

6. Какой документ чаще всего используется для формализации развития персонала?

- A) Трудовой договор
- B) Индивидуальный план развития (IDP)
- C) Устав компании
- D) Инструкция по охране труда

7. Какой подход к оценке персонала фокусируется на достижении ключевых результатов?

- A) Поведенческий
- B) Компетентностный
- C) Целевой (по KPI)
- D) Психологический

8. Метод кейсов в развитии персонала предполагает:

- A) Заполнение анкет
- B) Анализ и решение практической ситуации
- C) Проведение медосмотра
- D) Тестирование IQ

9. К какому виду оценки относится «ассесмент-центр»?

- A) Формальная аттестация
- B) Комплексная поведенческая оценка в моделируемых ситуациях
- C) Проверка знаний
- D) Тестирование физической выносливости

10. Что из перечисленного не относится к методам развития персонала?

- A) Наставничество
- B) Самообразование
- C) Обратная связь
- D) Санитарно-гигиенические мероприятия

2.3 Практические задания

Задача 1. «Снижение эффективности отдела»

В компании «НордТех» HR-отдел заметил, что производительность одного из отделов снизилась на 20% за

последние 3 месяца. Руководитель отдела жалуется на низкую мотивацию сотрудников, слабую инициативность и рост конфликтности. Ранее системная оценка персонала в отделе не проводилась.

Вопросы для анализа:

1. Какие методы оценки персонала можно применить в этой ситуации?

2. Какие инструменты развития персонала могли бы повысить эффективность команды?

3. Какие выводы могут быть сделаны по результатам оценки?

Результаты решения ситуационной задачи представить в форме письменного отчета.

Задача 2.

В отделе продаж появился новый руководитель, который решил внедрить метод оценки по компетенциям. Однако сотрудники, привыкшие к простому формату ежегодной аттестации, восприняли это с недоверием. Некоторые считают, что новый подход субъективен и лишён прозрачности. Как объяснить сотрудникам преимущества оценки по компетенциям? Какие шаги должен предпринять руководитель для успешного внедрения новой методики? Как обеспечить объективность и прозрачность в оценке?

Задача 3.

Сотрудница Наталья работает в компании 6 лет, выполняет свои обязанности без нареканий, но давно не получала новых задач и не проходила обучение. На последнем собрании она открыто заявила о желании развиваться, но не знает, с чего начать. Руководитель предложил «посмотреть курсы в интернете», но Наталья восприняла это как формальность.

Какие действия может предпринять HR-специалист для поддержки Натальи? Как можно выстроить индивидуальный план развития сотрудника? Почему важно учитывать карьерные ожидания персонала при построении системы развития?

3 Практическое занятие по теме «Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению»

3.1 Вопросы для собеседования

1. Что такое профиль компетенций и для чего он используется в HR-практике?

2. Какие ключевые элементы включает в себя структура профиля компетенций?

3. Чем отличается профессиональная компетенция от корпоративной?

4. Какие методы вы знаете для определения набора компетенций для должности?

5. Как соотносятся цели бизнеса и содержание профиля компетенций?

6. Что такое поведенческие индикаторы компетенций и зачем они нужны?

7. Как выстроить профиль компетенций для новой, ранее не существовавшей должности?

8. Какие ошибки чаще всего допускаются при составлении профиля компетенций?

9. Какой подход вы считаете наиболее эффективным: универсальный или индивидуальный профиль компетенций? Почему?

10. Как можно использовать профиль компетенций при найме, оценке и развитии персонала?

3.2 Тестовые задания

1. Что отражает профиль компетенций?
- A) Расписание работы сотрудника
 - B) Уровень заработной платы
 - C) Модель поведения и умений, необходимых для эффективности
 - D) Список отпусков

2. Какие компоненты входят в структуру профиля компетенций?

- A) Трудовой договор и анкета
- B) Описание задач и KPI
- C) Название должности, набор компетенций, поведенческие индикаторы
- D) Бюджет на обучение

3. Компетенции делятся на:

- A) Жёсткие и мягкие
- B) Общие и частные
- C) Корпоративные и профессиональные
- D) Основные и факультативные

4. Поведенческий индикатор — это:

- A) Форма отчета
- B) Конкретный пример проявления компетенции
- C) Метод оценки KPI
- D) Стилль речи руководителя

5. Что НЕ является целью использования профиля компетенций?

- A) Улучшение подбора персонала
- B) Формирование зарплатной сетки
- C) Развитие персонала
- D) Повышение эффективности работы

6. Какой документ часто используется как основа при составлении профиля компетенций?

- A) График отпусков
- B) Стратегия компании
- C) Должностная инструкция
- D) Книга учета рабочего времени

7. Компетенции, отражающие ценности компании, называются:

- A) Гибкие

- В) Корпоративные
- С) Обязательные
- Д) Поведенческие

8. Какой подход применяется при создании профиля компетенций через интервью и наблюдение?

- А) Статистический
- В) Дескриптивный
- С) Поведенческий (BEI – behavioral event interview)
- Д) Административный

9. Почему важно устанавливать уровни проявления компетенций?

- А) Для красоты документа
- В) Для различия между стажерами и руководителями
- С) Для системной оценки и развития сотрудников
- Д) Это требует законодательство

10. Что отражает уровень компетенции «эксперт»?

- А) Начальное понимание
- В) Способность обучать других и внедрять улучшения
- С) Наличие диплома
- Д) Временный интерес к теме

3.3 Практические задания

Задание 1. На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и, в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег.

Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать.

На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и «вливать новую кровь» в коллектив.

Задание: насколько целесообразно проводить ассесмент-процедуры в сложившейся ситуации? Если да, то с какими сотрудниками. Какие компетенции могут быть ключевыми для обеспечения дальнейшего развития компании?

Задание 2. «Разработка профиля компетенций для должности»

Разработайте профиль компетенций для одной из предложенных должностей (по желанию студент может составить профиль компетенций для должности по своему выбору):

- менеджер по продажам
- специалист по работе с клиентами
- HR-менеджер
- маркетолог-аналитик

Рекомендации по выполнению задания

Структура профиля компетенций должна включать:

- наименование должности
- цель должности;
- ключевые задачи, соответствующие выбранной должности (3-5 задач);
- перечень профессиональных компетенций (минимум 3)
- перечень корпоративных (универсальных) компетенций (минимум 3);

– описание уровней проявления компетенций (например: базовый, продвинутый, экспертный);

– примеры поведенческих индикаторов по 1–2 компетенциям

Каким образом можно использовать данный профиль при найме и адаптации персонала. Предложите один метод оценки выбранных компетенций. Сформулируйте, какие тренинги или обучение могут поддержать развитие этих компетенций

4 Практическое занятие по теме «Методы и инструменты оценки и развития персонала»

4.1 Вопросы для собеседования

1. Какие методы оценки персонала вы применяли на практике?
2. Какой метод, по вашему мнению, наиболее объективен — и почему?
3. Расскажите о вашем опыте использования метода 360 градусов.
4. Как вы определяете потребности в развитии персонала?
5. Какие инструменты вы считаете наиболее эффективными для развития soft skills?
6. Как вы подходите к созданию индивидуального плана развития?
7. Как вы оцениваете эффективность обучения после его проведения?
8. Как вы внедряли коучинг или наставничество в своей практике?
9. Какие трудности встречаются при реализации системы оценки персонала?
10. Приведите пример, когда правильно подобранный метод оценки повлиял на важное кадровое решение.

4.2 Тестовое задание

1. Какой метод оценки персонала предполагает участие разных сторон — коллег, руководителей, подчинённых и клиентов?
А) Тестирование

- В) Интервью
- С) Метод 360 градусов
- Д) Ассесмент-центр

2. Что такое ассесмент-центр?

- А) Центр по обучению сотрудников
- В) Метод наблюдения за сотрудником в естественной среде
- С) Комплексный метод оценки в моделируемых ситуациях
- Д) Электронная система опросов

3. Какой метод оценки лучше всего подходит для выявления потенциальных лидеров?

- А) Стандартизированное тестирование
- В) Метод биографического интервью
- С) Метод оценки по КРІ
- Д) Ассесмент-центр

4. Что входит в инструменты развития персонала?

- А) Тестирование и медосмотры
- В) Наставничество, коучинг, обучение
- С) График отпусков и табели учёта
- Д) Зарплатные ведомости

5. Какая цель у метода Performance Review?

- А) Проверка на лояльность
- В) Диагностика здоровья
- С) Оценка эффективности работы сотрудника
- Д) Аттестация по охране труда

6. Какой из следующих методов применяется для самооценки сотрудника?

- А) Интервью по компетенциям
- В) Оценка 360 градусов
- С) Психологическое тестирование
- Д) Метод "360 на себя"

7. Что такое коучинг в контексте развития персонала?

- A) Чтение лекций
- B) Индивидуальное сопровождение и развитие навыков
- C) Обучение за счёт компании
- D) Отпуск на обучение

8. Какой метод чаще всего используется для оценки «мягких навыков» (soft skills)?

- A) Тест IQ
- B) KPI-анализ
- C) Поведенческое интервью
- D) Табель учёта

9. Что из нижеперечисленного НЕ является инструментом оценки персонала?

- A) Анкетирование
- B) Ассесмент
- C) Геймификация
- D) Психометрическое тестирование

10. Какой метод развития персонала наиболее эффективен для новых сотрудников?

- A) Тренинг продаж
- B) Коучинг
- C) Наставничество
- D) Корпоративный праздник

4.3 Практические задания

Задание 1. В плановом отделе организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но

она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Задание: обоснуйте применение технологий ассесмент-центра в данной ситуации.

Задание 2. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник.

По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш

непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил.

Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает.

Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность.

Задание: предложите инструменты оценки сотрудника для разрешения сложившегося противоречия в понимании его компетенций. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Задание 3. Представьте, что вы — HR-специалист в компании, где планируется внедрение системы оценки персонала. Руководство хочет, чтобы эта система была связана с дальнейшим развитием сотрудников. Вам необходимо разработать проект такой системы:

1. На примере конкретной должности (на выбор студента, например: менеджер по продажам, экономист, инженер, бухгалтер и др). Сформулировать цели оценки персонала на данной должности (что и зачем будет оцениваться). Выбрать и обосновать не менее 2 методов оценки персонала, подходящих для этой

должности. Предложить 2–3 инструмента развития персонала, которые логично связаны с результатами оценки. Описать, как будет происходить обратная связь с сотрудником после оценки. Привести пример, как эта система поможет сотруднику развиваться и быть более эффективным.

2. На примере всей организации. Сформулируйте план из 3–5 шагов по внедрению системы оценки и развития персонала. Сформулировать цели оценки и развития персонала в данной организации. Выбрать и обосновать методы оценки персонала.

5 Практическое занятие по теме «Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации»

5.1 Вопросы для собеседования

1. Как, на ваш взгляд, результаты оценки могут повлиять на развитие сотрудника?

2. Какие шаги следует предпринять после завершения оценки компетенций?

3. Приведите пример, когда могут быть использованы данные оценки для построения карьерного плана сотрудника.

4. Какие инструменты можно применить для оценки эффективности работы персонала?

5. Как измерить эффективность внедрения индивидуального плана развития?

6. Какие действия необходимо предпринять, если сотрудник показывает низкие результаты, но имеет высокий потенциал?

7. Как связаны результаты оценки персонала с корпоративной стратегией?

8. Насколько важно вовлекать руководителей в интерпретацию результатов оценки?

9. Что важнее после оценки — мотивация или обучение? Почему?

10. Опишите ситуацию (приведите пример), где результаты оценки помогли снизить текучесть кадров.

5.2 Тестовые задания

1. Что является основной целью оценки персонала?
 - A) Повышение заработной платы
 - B) Оптимизация документооборота
 - C) Получение данных для принятия управленческих решений
 - D) Уменьшение числа сотрудников

2. Как можно использовать результаты оценки для развития персонала?
 - A) Игнорировать, если сотрудник старше 5 лет в компании
 - B) Создать индивидуальные планы развития
 - C) Привлекать внешнего аудитора
 - D) Уволить неэффективных сотрудников

3. Какой из инструментов лучше всего подходит для построения плана обучения после оценки?
 - A) SWOT-анализ
 - B) IDP (индивидуальный план развития)
 - C) Корпоративный календарь
 - D) Оценка клиентской базы

4. Оценка персонала без обратной связи может привести к:
 - A) Увеличению мотивации
 - B) Успешному карьерному росту
 - C) Снижению доверия и эффективности
 - D) Росту прибыли

5. Результаты оценки используются для:
 - A) Формирования планов найма
 - B) Анализа поведения конкурентов
 - C) Отмены отпуска
 - D) Упрощения складского учёта

6. Что является ключевым элементом при анализе результатов оценки?
 - A) Офисное расположение сотрудника

- B) Статус в мессенджерах
- C) Поведенческие индикаторы и достижения
- D) Возраст и пол

7. Какой из подходов позволяет увязать оценку персонала с корпоративными целями?

- A) Микроменеджмент
- B) Balanced Scorecard
- C) Психоанализ
- D) Модель Маслоу

8. Какие меры можно предпринять при низких результатах оценки?

- A) Игнорировать
- B) Предложить обучение и поддержку
- C) Автоматически уволить
- D) Понизить в должности без объяснений

9. Что НЕ относится к целям оценки персонала?

- A) Повышение зарплаты
- B) Диагностика потенциала
- C) Карьерное планирование
- D) Выявление потребностей в обучении

10. Один из ключевых итогов оценки персонала — это:

- A) Новый договор аренды офиса
- B) Повышение эффективности за счёт развития сильных сторон
- C) Уменьшение налогов
- D) Перевод компании в другую страну

5.3 Практические задания

Задание 1. Провести деловую оценку и разработать индивидуальный плана развития сотрудника на основе следующих исходных данных.

Сотрудник отдела маркетинга прошёл оценку по модели 360°.

По результатам оценки был установлен высокий уровень креативности сотрудника, слабая командная работа и стрессоустойчивость. Выберите 2 приоритета для развития. Предложите инструменты оценки прогресса. Укажите, как это может повлиять на бизнес-результаты отдела.

Задание 2. Компания хочет увеличить продажи на 20% в течение года. Прошла оценка персонала, выявившая, что 40% менеджеров имеют недостаточные навыки переговоров.

Сформулируйте, какие HR-меры вы предложите. Разработайте мини-программу обучения. Опишите, как будет отслеживаться прогресс от обучения. Как оценка персонала помогает достигать стратегические цели?

Задание 3. Руководитель получил отчёт по результатам годовой оценки сотрудников.

В нём указано, что 60% сотрудников не соответствуют заявленным компетенциям на своей должности.

Какие шаги вы, HR-менеджер по развитию персонала, порекомендуете предпринять руководителю? Как вы будете работать с оставшимися 40%? Какие HR-инструменты вы подключите? Как предотвратить подобную ситуацию в будущем?

6 Рекомендуемые источники информации

6.1 Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст: электронный.

2. Система оценки персонала в организации: [Электронный ресурс]: учебник / под ред. М. В. Полевой. - Москва: Прометей, 2018. - 279 с.: табл. - (Бакалавр. Базовый курс). -URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>. - Библиогр.: с.252-258. -ISBN 978-5-907003-87-3: Б. ц.

3. Самраилова, Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры: учебное пособие / Е. К.Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 270 с.: ил., схем., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601366>. - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-1276-3: Б. ц. - Текст: электронный.

6.2 Дополнительная учебная литература.

1. Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала: учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая; Технологический университет. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 161 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> – Библиогр.: с. 108-109. – ISBN 978-5-4499-0546-8. – Текст: электронный.

2. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала: учебное пособие/ В. В. Ларионов. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 236 с.: ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600312> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04219-5. – Текст: электронный.

3. Васильева, И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: учебное пособие / И. В. Васильева; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 123 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574469>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-01482-6. – Текст: электронный.